
Diálogos e Monólogos do Marketing de Serviços - De Volta à Conversa Com os *Scripts* Cognitivos -

José Luís Felício dos Santos de Carvalho

Mestre e Doutorando em Administração pela PUC-Rio

E-mail: zkcarvalho@hotmail.com

Sylvia Constant Vergara

Mestre em Administração pela FGV, Doutora em Educação pela UFRJ e

Professora da FGV, RJ

E-mail: vergara@fgv.br

Resumo

Para melhorar as possibilidades de gerência dos “momentos da verdade” em Marketing de Serviços, as empresas costumam recorrer aos *scripts* cognitivos, roteiros comportamentais previamente elaborados para dirigir e controlar as situações interativas entre a organização e seus consumidores. A elaboração unilateral dos *scripts*, por outro lado, parece ser capaz de propiciar inúmeras e indesejáveis limitações para um adequado desenvolvimento da conversa entre a empresa e seus públicos interno e externo. O presente ensaio – calcado em revisão bibliográfica ampliada a partir de um artigo publicado anteriormente – discute algumas das dificuldades decorrentes da construção dos diálogos de serviços por meio de uma orientação empresarial que privilegia o monólogo. Dez questões problemáticas envolvendo *scripts* são discutidas e analisadas; à guisa de reflexão, examinam-se algumas considerações teóricas que se acredita estarem propícias a apontar uma nova perspectiva para a conversa da organização com suas muitas platéias.

Palavras-chave:

Serviços, *scripts* cognitivos, marketing

Apresentação

Difícilmente a teoria de Administração de Empresas parece ter a oportunidade de aprofundar reflexões críticas mais elaboradas ou sofisticadas a partir dos debates acadêmicos gerados na área de Marketing. Talvez a razão para esta constatação esteja eventualmente relacionada às preocupações motivadas por interesses aparentemente funcionalistas dos estudos mercadológicos (Bertero, Caldas e Wood Jr., 1999); talvez os teóricos de Organizações tomem para si toda a responsabilidade do questionamento crítico. Seja como for, esforços recentes de pesquisa (por exemplo: Faria e Wensley, 2000) vêm mostrando que o próprio conceito de Marketing pode ensejar construções críticas inesperadas, pois sua idéia central traduz uma preocupação de que alguém esteja ouvindo um outro alguém.

Uma das muitas possibilidades por meio das quais o Marketing praticaria esta escuta do “outro” e, a partir dela, conduziria suas interações com o mercado consumidor, seria a conversa que se estabelece entre consumidores e prestadores de serviços durante as “horas da verdade” (Carlzon, 1994; Carvalho, 1998; Motta, 2000). Para a gerência destas situações interativas, contudo, raramente a empresa adota um comportamento que privilegia a espontaneidade inerente aos diálogos que os consumidores costumam entabular em suas vidas cotidianas. Empresas de serviços geralmente aderem às conversas que ocorrem nos “momentos da oportunidade” munidas de roteiros previamente estruturados – os *scripts* – que estipulam falas e indicam condutas e comportamentos a serem adotados pelos servidores, numa dinâmica que pode estar mais próxima de um monólogo do que de uma conversa construída em conjunto.

O presente artigo nasceu da inquietação de se aprofundar o conhecimento acerca destas manifestações específicas da comunicação da empresa com o mercado. A perspectiva crítica nasce principalmente da confrontação dicotômica entre as dimensões de “diálogo” e de “monólogo”, embutidas na noção de *script* cognitivo, ainda que outras possibilidades de questionamento também tenham sido exploradas.

O tema foi inicialmente abordado durante a confecção da dissertação de Mestrado de um dos autores (Carvalho, 1998) e, em seguida, as principais conclusões do pesquisador e de sua orientadora acadêmica foram mostradas no XXIV Encontro da ANPAD (Carvalho e Vergara, 2000). Ambos os trabalhos valeram-se de meios bibliográficos (Vergara, 2000) para investigação. A relevância do debate pode ser reforçada pela importância que a pesquisa de serviços no Brasil vem ganhando nos últimos anos (Vieira, 2000); tal aumento de interesse por parte de gerentes e acadêmicos, por outro lado, não parece ter sido acompanhado por um crescimento proporcional da escassa reflexão crítica produzida na área.

O ensaio que se passa a apresentar consiste em uma versão revista e discretamente ampliada do artigo publicado nos Anais do XXIV ENANPAD, (re)construída especialmente para a Revista Interdisciplinar de Marketing – RIMAR Online. Compreendendo que, com a ajuda de uma contemplação generosa por parte do leitor, as tímidas facetas críticas do trabalho possam sobressair-se em relação aos aspectos funcionalistas tão marcadamente presentes no texto, os autores resistiram ao impulso de modificar substancialmente o trabalho, uma vez que os editores da RIMAR manifestaram a preocupação com a preservação do documento original. Assim sendo, somente mudanças quase que imperceptíveis foram incluídas, ainda que todas elas sejam, na opinião dos autores, fundamentais para a atualização do ensaio.

Contextualização e objetivos do estudo

Encontros de serviços são momentos culminantes e decisivos das atividades de comunicação da empresa: situações cruciais em que uma palavra ou um gesto podem determinar a diferença entre sucesso ou fracasso no mercado. Situações tão importantes para as organizações costumam merecer atenção especial por parte dos gerentes e dos teóricos da administração, especialmente no que tange ao treinamento e ao desenvolvimento do pessoal de atendimento aos clientes. O tratamento comumente adotado para otimizar os processos de interação em comunicação de serviços é baseado na teoria dos *scripts* cognitivos, uma abordagem que exige que os servidores aprendam seqüências de comportamentos previamente estabelecidos para que as interações com os consumidores possam ser gerenciadas e controladas de maneira uniforme, regular e padronizada pela alta administração.

No presente estudo, discute-se a validade desta abordagem, que será posicionada aqui como integrante do conjunto de teorias e práticas de *management* classificadas como positivistas, tecnicistas, mecanicistas e reducionistas, sendo, exatamente por força das características que a incluem nesta categoria (e que serão expostas mais adiante), insuficiente, inadequada e incongruente com os objetivos do entendimento e da ação sobre os complexos e intrincados processos das interações humanas, mesmo quando são enfocados sob uma perspectiva funcionalista.

Em primeira instância, faz-se uma revisão teórica sobre encontros de serviços e a respeito da teoria dos *scripts* cognitivos. Em seguida, expõem-se algumas dificuldades e limitações decorrentes desta abordagem, evidenciando-se dez pontos principais que mostram a impossibilidade de se obter sucesso em comunicação interativa para serviços quando se usa exclusivamente a teoria dos *scripts* para gerenciar os problemas advindos das interações. Por último, após uma redefinição do momento interativo dos consumidores com os prestadores de serviços como uma série de processos decisórios seqüenciais a serem vividos pelos servidores durante o encontro, trata-se a questão a partir de uma nova perspectiva, mais apropriada para ampliar o próprio conceito de serviço para outras esferas da experiências humana que não a racional, objetivando-se que o problema ganhe, então, um tratamento multidimensional e holístico.

Encontros de Serviços

Serviços são performances, ações ou atividades que a empresa desempenha para satisfazer um mercado consumidor (Grönroos, 1995; Zeithaml e Bitner, 1996): servir uma refeição, consertar um aparelho eletrodoméstico, detetizar uma residência. Seja qual for a natureza do serviço, entretanto, raramente deixa de existir a oportunidade de interação direta entre os funcionários da companhia prestadora do serviço e os consumidores atendidos (Grönroos, 1995).

As “horas da verdade” (Carlzon, 1994; Normann, 1993) são aqueles momentos cruciais, comuns a quaisquer encontros de serviços, em que são estabelecidas relações diretas entre servidores e consumidores. Estas situações determinam a percepção dos consumidores acerca da qualidade oferecida pela empresa: um guia que conduz visitantes pelas galerias de um museu, um garçom que serve um freguês em um restaurante e um operador de caixa que recebe do cliente o pagamento de uma obrigação seriam os protagonistas de alguns exemplos para estas interações.

A comunicação interativa em serviços comporta não apenas o servidor, o consumidor e o processo de operacionalização do serviço, como também o ambiente físico, os equipamentos utilizados, tecnologia envolvida e a adequação destes elementos às

necessidades dos clientes (Bitner, 1992; Grönroos, 1995; Zeithaml e Bitner, 1996). Cada fator é igualmente importante: os serviços são intangíveis (Levitt, 1988) e os consumidores procuram constantemente indicativos de qualidade. Os erros podem significar a perda definitiva daquela “hora da verdade”, que muitas vezes a empresa poderá não ter oportunidade de recriar.

Carlzon (1994) e Grönroos (1995) acreditam, de fato, que o sucesso da organização irá depender quase que exclusivamente do sucesso de cada “momento da verdade” e da sequência das interações experimentadas pelos clientes com os representantes da empresa.

Os consumidores percebem a qualidade total do serviço por meio da comparação entre a qualidade esperada - função da comunicação com o mercado nas formas mais controláveis, as quais excluem interações; da comunicação boca-a-boca; da imagem corporativa; e das necessidades dos clientes - com a qualidade experimentada (Lovelock, 1995; Zeithaml e Bitner, 1996), a qual seria dependente de uma imagem criada pelo consumidor por meio da avaliação do resultado técnico do processo de serviços (o que o cliente recebe) e da dimensão funcional do processo (como o cliente recebe).

Grönroos (1995) conclui que se as interações entre a empresa e seus clientes não corresponderem às expectativas geradas pelas promessas fornecidas pelos tipos impessoais de comunicação, a realidade do serviço não irá corresponder aos benefícios esperados e os efeitos da comunicação podem tornar-se negativos, a confiabilidade da empresa tenderá a sofrer abalos e a imagem organizacional será prejudicada.

Como os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, não se pode separá-los daqueles que os proporcionam, sejam eles homens ou máquinas. Kotler e Armstrong (1993) acrescentam que, devido ao caráter intangível dos serviços (não se pode experimentá-los antes da compra), os consumidores procuram constantemente por sinais de sua qualidade, tirando conclusões a partir de tudo que puderem observar. Isto inclui as instalações, os equipamentos, as pessoas, o preço, o lugar, enfim, quem proporciona os serviços e como, onde e quando são proporcionados.

Uma vez que o processo de percepção do consumidor pela qualidade dos serviços segue padrões especiais, vender serviços - e diferenciar seu fornecimento - requer soluções especiais de Marketing. Kotler e Armstrong (1993, p.416) ressaltam a importância do marketing interativo nos serviços: “a qualidade de serviço percebida depende enormemente do momento da interação comprador-vendedor”.

Não se pode deixar de observar, entretanto, que as relações advindas da comunicação interativa, inclusive para o caso do Marketing de Serviços, têm características específicas que as outras formas de comunicação não apresentam.

Em primeiro lugar, os anúncios de revistas, por exemplo, não permitem que os leitores façam perguntas, nem mesmo que respondam “sim” ou “não”. McKenna (1993) confirma que estes anúncios decididamente são monólogos, não diálogos: são informação, não comunicação. Treece (1986) lembra também que nas interações existe *feedback* instantâneo e pode-se conduzir mudanças nas relações à medida que a interação progride.

Segundo, a comunicação interativa permite várias combinações entre o número de pessoas que prestam o serviço e a quantidade de consumidores atendidos simultaneamente. Pode-se identificar quatro categorias básicas: um servidor e um cliente, como no caso do conserto de um carro por um mecânico; um servidor e vários consumidores, como quando uma aeromoça serve os passageiros em uma viagem; vários servidores e um consumidor, quando, por exemplo, uma mulher é atendida por uma

manicure, uma pedicure e uma cabelereira, em um salão de beleza; e vários servidores e vários clientes, como quando uma orquestra sinfônica toca para uma platéia.

Terceiro, as interações apresentam diferentes graus de contato entre os consumidores e aqueles que prestam o serviço. Grove e Fisk (1983) argumentam que a preocupação com interações em que se verifica maior contato (nos restaurantes, em um médico), deve ser mais acentuada do que naquelas em que o contato é limitado, como ocorre durante o conserto de um relógio, ou durante um atendimento bancário por telefone.

Finalmente, na maioria das interações humanas, sejam elas direcionadas ou não para Marketing de Serviços, agregam-se fatores tais como expressões faciais, tons de voz, gestos e as várias formas de conversa não-verbal apontadas por Treece (1986) e por Feyreisen e DeLannoy (1993), as quais enriquecem a complexidade dos processos de comunicação e conferem importância maior aos aspectos de diálogo do que àqueles de monólogo durante as interações entre a empresa e seus públicos.

Os encontros de serviços e a Teoria dos *Scripts* cognitivos

Apesar das diferenças existentes entre os vários tipos de encontros de serviços, parece razoável admitir que estas experiências possam ser agrupadas em categorias mais elementares. Leigh e McGraw (1989) lembram que tais simplificações ajudam a reduzir o complicado processo das relações humanas em níveis mais facilmente gerenciáveis. Assim, as interações poderão ser organizadas segundo uma série de situações em que ocorrem seqüências de atividades ou eventos mais ou menos esperados.

Comportamentos ritualizados (Goffman, 1959) em acordo com expectativas proporcionadas quando são configurados papéis previamente conhecidos, são apontados por Leigh e McGraw (1989) como fatores capazes de afetar positivamente a eficácia e a eficiência da performance na “hora da verdade” : a interação evolui sem maiores dificuldades quando pode ser esperado certo tipo de conduta para um dos interlocutores e o comportamento complementar dos demais pode ser previsto, ainda que acreditar na previsibilidade do comportamento humano seja um exercício inteiramente utópico.

Encontros de serviços são momentos tão importantes para o sucesso das organizações, que costumam merecer atenção especial por parte dos gerentes e dos teóricos da administração, especialmente no que tange às políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal para atendimento aos clientes das empresas de serviços.

Schank e Abelson (1977, p. 62) definem *script* cognitivo como uma “estrutura esquematizada de eventos que descreve uma seqüência de atividades apropriadas para uma situação particular”. No contexto do marketing de serviços, um *script* seria uma representação mental de uma interação durante a produção do serviço, incluindo os comportamentos esperados para o consumidor e para o servidor. “Nossos scripts”, diz Motta (2000, pp. 57-58), “apontam os desempenhos esperados em cada evento e as ações indicadas para expressá-los”.

Legg e Baker (1987, p. 264) acrescentam que os *scripts* especificam as ações ou eventos que ocorrem durante a prestação do serviço, a ordem destes acontecimentos, aqueles que praticam tais ações e o cenário em que estes eventos têm lugar. Por sua função de “facilitar os processos cognitivos” e por seu papel decisivo na avaliação pelos consumidores da qualidade na performance do serviço, os *scripts* cognitivos vêm sendo usados como base para o desenvolvimento das interações necessárias aos encontros de serviços. Mais do que uma via para a performance do serviço, o *script* é um roteiro para um futuro desejado (Motta, 2000).

Não é difícil perceber, portanto, que a teoria dos *scripts* segue os preceitos do pensamento estrutural-funcionalista (Chanlat, 2000), por intermédio do qual o “consumidor médio”, uma entidade abstratamente imaginada para servir aos interesses dos gerentes, passa ser visto, então, como um alvo passivo à mercê da gerência (Pépece, 2000), caracterizando a subordinação de um organismo mais simples e menos “competente” a uma mente privilegiada, capaz de imaginar um futuro “ideal” tanto para si quanto para o cliente. Neste sentido, a administração é obrigada a rejeitar a idéia do consumidor como ator social, econômico e cultural complexo (Jaime Jr., 2000), reduzindo-o a uma das muitas variáveis que devem ser controladas pela empresa.

O sucesso no uso do *script* depende igualmente do ambiente específico do serviço e de outras variáveis situacionais (Leigh e McGraw, 1989). Se as normas sugeridas pelo *script* forem poderosas para guiar adequadamente a conduta do prestador do serviço e se os eventos previstos adaptarem-se às variações de comportamento à medida que prossegue o encontro, a interação não deverá proporcionar maiores incidentes. Mas se qualquer uma destas condições não for constatada, o que acontece com muito mais freqüência do que os gerentes poderiam desejar, surgem as incontáveis dificuldades.

Problemas com os *Scripts*

As desvantagens e limitações de se administrar os “momentos da verdade” somente por meio de *scripts* cognitivos são inúmeras. Algumas daquelas que foram percebidas como as mais relevantes para o escopo do presente artigo estão listadas nas próximas linhas. Reúnem-se estas questões principais em dez tópicos genéricos que, depois de examinados e debatidos, são reapresentados, mais adiante, em um quadro-resumo.

a. Condução unilateral do processo interativo

Primeiro, Schank e Abelson (1977) mostram que usar *scripts* torna-se mais fácil se cada participante do encontro tiver aprendido um papel (ou uma seqüência de comportamentos) que direcione a relação interpessoal para o cumprimento do objetivo comum. Raros consumidores, porém, estão completamente familiarizados com os eventos necessários para o bom funcionamento de cada serviço e muitos não têm experiência alguma com tais situações.

Os pesquisadores de serviços costumam notar, como documentam Zeithaml e Bitner (1996), que os consumidores geralmente registram, de forma bastante explícita, que eles não desejam interagir com a empresa da forma que a empresa quer interagir com eles. A configuração em sentido único dos *scripts* seria então o oposto do que desejariam os clientes.

É interessante observar que mesmo as empresas supostamente orientadas para o mercado consumidor costumam determinar o gerenciamento das interações de serviços em “mão única”, ou seja, exclusivamente por meio da preocupação com os procedimentos, atos, palavras e gestos das pessoas da própria companhia, em lugar de uma efetiva orientação para o envolvimento participativo dos clientes em um diálogo efetivo.

b. Possibilidades infinitas de *scripts* cognitivos

Leigh e McGraw (1989) documentam que os *scripts* pressupõem também a inclusão de associações causais entre os eventos e suas seqüências : a ocorrência de um evento permite que os eventos subseqüentes aconteçam e a ausência de um evento pode comprometer a continuidade da relação. Para prevenir este contratempo, os prestadores de

serviços deveriam dispor de vários *scripts* alternativos que pudessem ser encaixados nas diversas possibilidades de mudanças na interação, ou então seria interessante que os servidores pudessem contar com habilidades de improvisação compatíveis com aquelas dos grandes atores (Motta, 2000).

Este problema aparece igualmente quando se enfatiza o marketing de relacionamento em serviços. De fato, Webster Jr. (1994) e Zeithaml e Bitner (1996), entre outros, observam que o sucesso de empresas com foco em serviços ao consumidor depende, cada vez mais, do estabelecimento de relacionamentos com seus clientes. Isto significaria, portanto, uma sucessão permanente de interações na “hora da verdade”, com propósitos diversos e variados, o que acabaria por exigir que os servidores se valessem de inúmeros *scripts* cognitivos, a serem utilizados de acordo com cada situação específica. É fácil perceber que, a menos que as organizações consigam recrutar somente prestadores de serviços com capacidade de memorizar perfeitamente centenas de *scripts*, tornar-se-ia inviável manter relacionamentos fundamentados unicamente em interações por *scripts*.

c. Mecanização e falsidade

Em terceiro lugar, os *scripts* tendem a criar uma “mecanização” devida à repetição impensada dos seus eventos pelos produtores dos serviços. Comportamentos automatizados trazem uma impressão de “falsidade” facilmente detectável, segundo Goffman (1959), que pode gerar um questionamento dos consumidores sobre a capacidade profissional do prestador do serviço e sobre seu “direito” de exercer aquela atividade.

A cópia da conduta de uma máquina por um ser humano também é extremamente prejudicial à saúde física e à saúde mental dos próprios prestadores de serviços, como foi documentado pelo estudo de Ayres (2000) a respeito do *stress* vivenciado pelas operadoras de caixa de supermercados, uma das funções de serviços mais estupidamente robotizadas produzidas pela festejada Era da Informação.

d. Metas difusas ou indefinidas

Quarto, as probabilidades de sucesso de um *script* também aumentam, como observam Leigh e McGraw (1989), se a ele estiverem vinculadas metas específicas, que deverão ser atingidas por meio das atividades previstas. Mas como coordenar os eventos de um *script* com um objetivo tal como “fazer com que os clientes se sintam bem”? Esta poderia ser, por exemplo, a orientação de uma empresa aérea para seus comissários de bordo. No entanto, “sentir-se bem” durante uma viagem de avião é um conceito que pode variar de um consumidor para outro, e também para momentos distintos vividos por uma mesma pessoa. Fica difícil, portanto, estabelecer metas claras, definidas e aplicáveis a *scripts* para todos os tipos de serviços.

e. Ausência das dimensões sensitivas

Em quinto lugar, observa-se que o uso de *scripts* como forma de comunicação nas “horas da verdade” caracteriza um processo de interação social em que aparecem a todo momento elementos tais como confiança, satisfação, frustração, alegria, excitação, angústia, enfim, sentimentos, sensações e emoções que são, necessariamente, postos de lado por modelos essencialmente racionais, objetivos e prescritivos como os *scripts*.

Considerando-se que os *scripts* constituem uma visão mecanicista e reducionista da realidade, traduzida em uma tentativa de simplificar a complexidade dos encontros entre usuários e prestadores de serviços, pode-se estender para a questão dos *scripts* cognitivos a visão proposta pela abordagem de Vergara e Branco (1994, p. 130), que mostra como a

administração científica, por meio dos “princípios de unidade de comando, divisão do trabalho, hierarquia, disciplina, autoridade e, acima de tudo, controle”, todos também inerentes à teoria dos *scripts*, “identifica no elemento humano uma limitação para os imperativos de produtividade e desempenho”. Pondo-se na posição de um servidor que segue *scripts*, diz Motta (2000, p. 66): “Seguindo meu *script*, escondo minha personalidade”. Desta forma, as percepções e motivações individuais, os sentimentos e a satisfação dos envolvidos na interação ficariam esquecidos, até que ponto prejudicam-se a empresa, o cliente e o empregado ?

Locke (1996) acrescenta que, apesar de se verificar que os atributos dos consumidores - incluindo a expressão de suas emoções - afetam a dimensão emocional dos servidores, tanto o comportamento emocional dos usuários quanto o dos prestadores dos serviços permanece inexplorado. A teoria dos *scripts* acaba por corroborar estas considerações, uma vez que embora as emoções sejam entendidas como “respostas aos resultados das interações sociais” de acordo com Kemper (*apud* Locke (1996, p. 42), elas não aparecem nos roteiros, deixando incompletos os processos interativos gerenciados por meio de *scripts* cognitivos.

f. Quem são os autores dos *scripts* ?

Sexto, e com respeito aos autores destes textos: quem escreve os *scripts*? Como são escritos? Quais as consequências, para os prestadores de serviços, da interpretação e da representação dos papéis propostos pelos *scripts*? De acordo com a visão adotada por Morgan (1996) e Chanlat (2000), entre outros, os procedimentos para tentar controlar o comportamento dos funcionários e de padronizar aquilo que dizem os empregados não poderiam servir como mais alguns dos possíveis “instrumentos de dominação” mantidos pelas organizações?

Mesmo que se consiga uma aceitação conveniente pelos públicos externos da empresa no que se refere à comunicação gerenciada por *scripts*, os processos podem encontrar impossibilidades de propagação dentro da própria companhia. Zeithaml e Bitner (1996) recordam que, em determinadas situações, o pessoal de contato da organização poderá perceber-se num conflito entre aquilo que se espera que eles façam e sua própria iniciativa e vontade própria, manifestações de suas personalidades, de sua orientação ou de seus valores.

g. De volta à burocracia organizacional

Se a teoria dos *scripts* cognitivos impele os procedimentos organizacionais de interação com os clientes no sentido da padronização e da mecanização, e sabendo-se que a orientação para o atendimento das necessidades do consumidor deve funcionar como direção norteadora dos movimentos da empresa, ao estimular a adoção dos *scripts* como forma ideal de contato com seu público, não estaria a companhia afastando-se cada vez mais dos modernos sistemas organizacionais, como se configura a metáfora proposta por Carpilovsky (1997), que observa a empresa como um sistema criativo, e retrocedendo de volta para os limitados, incompletos e deficientes modelos burocráticos (Morgan, 1996)?

Como a percepção de qualidade pelo consumidor de serviços tem caráter predominantemente subjetivo, o que se oferece aos clientes é uma representação e não um objeto material. Assim, ainda tomando-se as considerações de Vergara e Branco (1994), as características prescritivas e objetivas de uma metodologia mecanicista como a teoria dos *scripts* invalidariam a utilização desta abordagem para o problema das interações em serviços.

h. Padronização de desempenho e consumo

Oito, não se pode esperar que a adaptação aos *scripts* por parte de cada prestador do serviço seja parecida com as releituras praticadas pelos demais empregados da empresa. Grönroos (1995, p. 272) lembra que “o pessoal de contato emerge como um recurso crítico. Cada pessoa de contato tem uma maneira específica de se desempenhar, o que é chamado de estilo de desempenho”. Não se pode esperar, portanto, que os resultados que a companhia procura obter sejam todos tão bem padronizados e previsíveis quanto se procura delimitar pelos *scripts* mais rígidos e hieráticos.

Grönroos (1995, p. 274) ainda complementa com a constatação de que não somente os funcionários da organização de serviços esbarram nos rigores de alguns *scripts*, mas os próprios clientes podem apresentar reações indesejáveis aos encontros de serviços gerenciados pelos *scripts* cognitivos : “se houver um mau ajuste entre os sistemas e o estilo de consumo dos clientes, eles provavelmente não estarão dispostos a se ajustar aos sistemas ou sentir-se-ão desajeitados como parte desse processo”.

i. Redução da capacidade empática

Uma vez que se considera a empatia como a dimensão de avaliação pelos consumidores sobre qualidade de serviços que mais intimidade tem com o fator “pessoas” do marketing mix ampliado de serviços (Lee e Ulgado, 1997 ; Zeithaml e Bitner, 1996), a empatia, entendida por Charon (1995) e por Goleman (1996) como a capacidade de alguém se colocar no lugar de outra pessoa e orientar-se para as necessidades do outro, é particularmente importante para otimizar qualquer tipo de interação. Infelizmente, e aqui aparece o nono problema, os *scripts* mais rígidos raramente deixam espaço para que sejam consideradas, realmente, as perspectivas de outra pessoa que não o prestador de serviços da empresa e um consumidor médio e genérico, que aparece nos diálogos dos *scripts* como uma entidade padronizada, imutável e linear. Disfarçam-se monólogos que interessam somente à empresa prestadora por meio de simulacros de diálogos repetidos sem que os funcionários, muitas vezes, sequer ouçam as respostas dos clientes.

j. Bloqueio do potencial criativo

Por último, em décimo lugar, Voss (1991) lembra que a criatividade é essencial à resolução de quaisquer tipos de problemas - assim como aqueles que nascem com os encontros de serviços - e que, se por um lado as interações sociais favorecem o aparecimento da criatividade, pois é mais fácil ser criativo quando se interage com outra pessoa, por outro lado, uma solução como aquela proposta pelos *scripts* pode inibir a criatividade, já que habita um modelo fechado, direcionado e que geralmente congrega também fatores de pressão e de limites de tempo.

Como mencionou-se, os dez problemas aqui discutidos podem ser sintetizados como segue:

1. A condução unilateral da comunicação por *scripts* não condiz com a orientação empresarial para o consumidor
2. Não se pode imaginar a concepção de *scripts* infinitos para atender a todas as possibilidades de interação
3. *Scripts* tendem a criar uma falsidade advinda de sua repetição mecanizada
4. Como trabalhar os *scripts* no caso de serviços com metas mais intangíveis ?
5. Os *scripts* podem assassinar a dimensão sensível nas relações interativas
6. Pode haver uma incompatibilidade entre aquilo que a empresa pretende transmitir

- pelos *scripts* e aquilo que realmente ocorre na “hora da verdade”
7. A adoção de *scripts* representa a volta aos ineficientes modelos burocráticos
 8. *Scripts* podem não adaptar-se aos estilos de desempenho dos prestadores e consumo dos clientes
 9. A capacidade empática dos servidores pode ser reduzida pelos *scripts*
 10. *Scripts* podem bloquear o potencial criativo dos prestadores de serviços

Por conta de fatores como estes, entre outros, a utilização acertada dos *scripts* cognitivos requer, segundo Leigh e McGraw (1989), tanto a coleta sistemática de informações relativas a sua aplicação prática, quanto a atualização constante dos procedimentos desenvolvidos, de modo a alcançar proposições teóricas específicas para cada situação de serviço, a promover melhorias nos métodos de treinamento e a criar *scripts* mais estáveis.

A obediência estrita a estas normas, contudo, ao mesmo tempo em que garante o aprimoramento das possibilidades de sucesso nos “instantes da verdade”, pode significar gastos irrealistas, considerando-se o ponto de vista do orçamento das empresas e, mais do que isto, a disposição da alta administração em lidar com problemas nem sempre redutíveis às planilhas de cálculo de resultados do exercício.

Bitner, Booms e Tetreault (1990) defendem a importância crucial de que aos empregados de contato das companhias de serviços não sejam ensinados apenas *scripts* cognitivos. Acredita-se que os programas de treinamento devam ser desenhados para que se desenvolva um amplo repertório de respostas cognitivas – um extenso conjunto de conhecimentos comportamentais dentro do serviço – e para que sejam ministrados exercícios que incentivem à seleção prática das respostas adequadas às diversas situações em que se aplique este repertório.

Desta maneira, com a resposta apropriada a determinado problema, por parte dos empregados, encontros insatisfatórios devido a falhas no sistema de entrega do serviço, por exemplo, podem ser metamorfoseados em encontros satisfatórios.

Cahill (1996) recomenda cuidados quanto à questão da administração exclusiva por *scripts* cognitivos, enfatizando que a tecnologia pura de entrega de serviços como um processo roteirizado e baseado em *scripts* não serve para assegurar a consistência da qualidade da prestação do serviço, uma vez que esta é uma experiência que envolve várias pessoas, com temperamentos variados e com expectativas diferentes acerca da idéia de diálogo.

Assim como para os *scripts* e processos mais operacionais, como no caso dos encontros de serviços, também se requer para os gestores dos níveis administrativos mais elevados o desenvolvimento de “atitudes, valores e visões de mundo” (Branco, 1995, p. 4) que permitam o trato com uma grande variedade de forças tanto dentro quanto fora das empresas. De fato, uma coisa depende da outra.

Uma gestão mais proativa, flexível e criativa certamente deverá gerar orientações operacionais e resultados mais efetivos. Branco (1995, p. 4) alerta, contudo, para o fato de que, apesar desta nova orientação, o “processo de formação e aperfeiçoamento das pessoas que atuam nas organizações parece continuar fundamentado nos pressupostos de linearidade e previsibilidade de uma época que já passou”.

Uma Nova Abordagem para os Encontros de Serviços

Adotando-se a perspectiva apresentada por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), em que se define “decisão” como um comprometimento específico com determinada ação e “processo de decisão” como um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para uma ação e termina com o comprometimento específico desta ação, pode-se considerar os processos de atendimento ao cliente nos encontros de serviços como seqüências de decisões sucessivas que começam com o estímulo da aproximação entre servidores e consumidores e terminam com o comprometimento eventual do servidor em suprir as necessidades do consumidor.

As “horas da verdade” poderiam, assim, ser tratadas como processos decisórios presentes nas rotinas de trabalho dos prestadores de serviços.

Déry (1996, p. 69) lembra que “há razões para duvidar da existência de diferenças fundamentais, em seu comportamento organizacional, entre os executivos e os outros membros da organização” e que não existem duas categorias de seres humanos na organização, os executivos e os outros. Deste modo, não se pode afirmar que o processo decisório praticado por um prestador de serviços treinado para o atendimento aos consumidores seja menos importante do que as decisões de um executivo com a mesma incumbência de tomar decisões.

No entanto, os *scripts* cognitivos nada mais são do que decisões tomadas previamente, prescritivamente e, muitas vezes, sem o menor contato com as situações reais de interação, por executivos que acreditam, desta maneira, estar otimizando as chances de sucesso do encontro de serviços. Os prestadores em contato com o cliente estariam, portanto, apenas pondo em prática as decisões anteriormente tomadas por outras pessoas ou, no máximo, decidindo entre opções de *scripts* mais adequadas às diversas situações. Na “hora da verdade”, porém, o surpreendente e o inesperado tornam-se rotina (Motta, 2000); as decisões não podem jamais ser todas tomadas de maneira prévia e à distância. Os tomadores das decisões devem estar presentes no momento e no local das interações.

Não é difícil notar que o modelo decisório vinculado à utilização gerencial exclusiva dos *scripts* cognitivos estaria adequado aos padrões observados por Etzioni (1989) nos modelos denominados “racionalistas” : (i) proposição de uma abordagem puramente racional e sistemática; (ii) decisões baseadas em uma série de passos; (iii) os aspectos emocionais e políticos envolvidos nas decisões são ignorados; (iv) apenas os aspectos tecnocráticos são levados em consideração; e (v) a fundamentação na falsa premissa de que o ser humano tem a capacidade de conseguir aprender tudo que precisa para tomar uma decisão puramente racional.

Para romper os limites estipulados pelo mecanicismo reducionista - que neste estudo, por meio dos *scripts*, trata a complexa questão das interações sociais de forma predominantemente racionalista - Leitão (1997) reforça a sugestão por uma reformulação dos processos de conhecer e pensar, em que a unidade entre intelecto e emoção poderia romper os limites impostos pelo atual posicionamento teórico.

Uma visão que não separasse as dimensões do cognitivo e do afetivo poderia oferecer à análise dos encontros de serviços uma estrutura holística, multidimensional e transdisciplinar, em que se obteria uma nova forma de concepção de serviços, na qual se pudesse adicionar a compreensão de atributos tais como inter-relacionamentos, subjetividade, impermanência, heterogeneidade, complexidade e imprevisibilidade.

Em lugar de uma orientação funcionalista, que trataria as decisões presentes nas interações de serviços de forma racional e objetiva, poder-se-ia sugerir uma nova visão

como aquela proposta por Gonçalves e Leitão (1996), que redefinem a decisão como uma rede de relações entre fatores influenciadores do processo, orientados por diferentes expressões da razão, associados à dimensão afetiva do ser humano, em um processo não linear, não programável, fundamentalmente qualitativo e multidimensional.

Nesta nova perspectiva há, ainda, o estudo de Vergara e Branco (1994, p. 131), que alertam para “a necessidade de resgatar as dimensões esquecidas do ser humano, entendidas como as afetivas, intuitivas e espirituais”. Nesse estudo, focalizando-se a dimensão intuitiva, por meio de programas de treinamento e desenvolvimento levados a efeito nas empresas, mostra-se que existe uma tendência de que atividades associadas ao desenvolvimento da intuição, como artes plásticas, música, psicodrama, trabalhos com o corpo e meditação, estejam cada vez mais presentes dentro das organizações. Ora, em interações sociais tais como os encontros de serviços, a intuição complementa o intelecto para a tomada de decisões, podendo mesmo a primeira predominar. O treinamento de pessoal visando à obediência aos *scripts* cognitivos não pode mostrar-se efetivo se for ignorada, dentre aquelas anteriormente citadas, a dimensão intuitiva (por exemplo) dos empregados da linha de frente em serviços.

Sabe-se, ademais, que a experiência humana não compreende apenas a esfera intuitiva além dos processos racionais. Jamais estará completo qualquer estudo ou metodologia de abordagem para a questão da interação, que não compreenda todas as outras dimensões mencionadas. Até o presente momento, entretanto, poucos estudos dedicaram-se a focalizar todo o espectro das dimensões existenciais do ser humano. Isto não significa, evidentemente, que possamos validar e endossar qualquer abordagem que trate a questão de maneira insatisfatória ; ao contrário, tomar conhecimento de nossa ignorância talvez deva ser o primeiro (e mais importante) passo rumo ao entendimento.

Considerações finais

A proposição do gerenciamento dos encontros de serviços com a utilização dos *scripts* cognitivos parece mostrar-se totalmente ineficiente, quando não contraproducente, uma vez que não se pede apenas que o prestador do serviço deixe-se guiar exclusivamente pelos desígnios funcionalistas e tecnocráticos providos pela sua subordinação aos *scripts*, mas também exige-se que o servidor ignore os impulsos e apelos das demais dimensões do seu ser, para que se atinja o efeito previamente estipulado pelo racionalismo dos administradores.

As questões que aparecem quando se passa a visualizar o problema a partir desta nova perspectiva não são suficientes para tornar o presente estudo uma pesquisa definitiva sobre este tema complexo e inesgotável, uma vez que o trabalho sugere muito mais indagações do que traz soluções. Por outro lado, se não existe aqui a pretensão de esgotar-se o assunto com respostas prontas e infalíveis, está presente a cada momento a preocupação de alertar para o fato de que o problema é bem mais abrangente do que se imagina.

Progressos no estudo das interações em serviços deverão necessariamente estar ligados aos avanços nas tentativas de compreensão da própria essência da natureza humana, das suas variadas dimensões e, por fim, das interações com os demais seres humanos. Aqueles que dependem do entendimento das relações e dos comportamentos humanos organizacionais dependerão, cada vez mais, do entendimento da sua própria experiência, para que surja uma visão mais abrangente e compreensiva, capaz de conferir a esta disciplina ainda em estado de latência a importância devida.

Enquanto essa transformação paradigmática não acontece, sugere-se que os administradores de serviços preocupem-se em procurar estabelecer conversas com seus

públicos que lembrem muito mais a dinâmica dos diálogos do que aquela dos monólogos. Estimula-se, igualmente, que tais interações devam ser direcionadas não somente a partir da empresa para seus consumidores, como também da empresa para seus empregados e dos gerentes consigo mesmos.

Referências Bibliográficas

- AYRES, Kátia V. Tecno-Stress: um estudo em operadores de caixa de supermercados. **Anais do 24º Encontro da ANPAD**, Florianópolis, 2000.
- BERTERO, Carlos O.; CALDAS, Miguel P. e WOOD Jr., Thomaz. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, 1999.
- BITNER, Mary J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, Apr. 1992.
- BITNER, Mary J.; BOOMS, Bernard H. e TETREAU, Mary S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, Jan. 1990.
- BRANCO, Paulo D. **Desenvolvendo competências gerenciais em ambiente de mudança: os desafios dos programas de treinamento e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1995. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas)
- CAHILL, Dennis J. **Internal marketing – your company's next stage of growth**. London: The Haworth Press, 1996.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 10ª ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CARPILOVSKY, Marcelo P. **A metáfora da organização como sistema criativo: um estudo sobre criatividade, organizações e pessoas**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1997. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas)
- CARVALHO, José L. F. dos S. **A perspectiva dramatúrgica para marketing de serviços: uma visão interativa da comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1998. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas)
- CARVALHO, José L. F. dos S. e VERGARA, Sylvia C. Repensando os roteiros de marketing de serviços: análise crítica da teoria dos *scripts* cognitivos. **Anais do 24º Encontro da ANPAD**, Florianópolis, 2000.
- CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHARON, Joel M. **Symbolic Interactionism**. 5ª ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- DÉRY, Richard. Da informação à argumentação. In: CHANLAT, Jean-François (ed.), **O Indivíduo na Organização**, vol. 3, São Paulo: Atlas, 1996.
- ETZIONI, Amitai. Humble decision-making. **Harvard Business Review**, Boston, v. 4 jul. 1989.
- FARIA, Alexandre e WENSLEY, Robin. Gerenciamento de marketing em networks: revelações críticas sobre processo de pesquisa e especificidade cultural como prospectos para reconciliação entre academia e prática. **Anais do 24º Encontro da ANPAD**, Florianópolis, 2000.
- FEYREISEN, P. e DELANNOY, J. D. Linguagem do corpo, gestualidade e comunicação. In: CHANLAT, Jean-François (ed.), **O Indivíduo na Organização**, vol. 2. São Paulo: Atlas, 1993.
- GOFFMAN, Erving. **The presentation of self in everyday life**. New York: Anchor Books, 1959.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. 35ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- GONÇALVES Jr., G. e LEITÃO, Sérgio P. **Percepção, informação e decisão organizacional**. Rio de Janeiro: IAG PUC-RJ, 1996. (Documento de Trabalho 90).
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- GROVE, Stephen e FISK, Raymond. The dramaturgy of services exchange: an analytical framework for services marketing. In: LOVELOCK, Christopher (ed.), **Services Marketing**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- JAIME Jr., Pedro. Breves notas sobre etnomarketing, ou das relações entre a antropologia do consumo e a administração mercadológica. **Anais do 24º Encontro da ANPAD**, Florianópolis, 2000.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- LEE, Moonkyu e ULGADO, Francis M. Consumer evaluations of fast-food services: a cross-national comparison. **Journal of Services Marketing**, v.11, n. 1. 1997.
- LEGG, Donna e BAKER, Julie. Advertising strategies for service firms In: LOVELOCK, Christopher (org.), **Services Marketing**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- LEIGH, Thomas e MCGRAW, Patrick. Mapping procedural knowledge of industrial sales personnel: a script-theoretic investigation. **Journal of Marketing**, v. 53, 1989.
- LEITÃO, S. Proença. **Para uma nova teoria da decisão organizacional**. Rio de Janeiro: IAG PUC-Rio, 1997. (Documento de Trabalho 91)
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1988.
- LOCKE, Karen. A funny thing happened! The management of consumer emotions in service encounters. **Organization Science**, v. 7, Jan./Feb. 1996.
- LOVELOCK, Christopher. **Product plus**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MORGAN, Garreth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo C. **Servir com alma: um novo conceito em relacionamento com o cliente**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. e THÉORËT, A. The structure of “unstructured” decision process. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, jun. 1976.
- NORMANN, Richard. **Administração de serviços : estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo : Atlas, 1993.
- PÉPECE, Olga M. C. Brasil, Japão e Estados Unidos: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo. **Anais do 24º Encontro da ANPAD**, Florianópolis, 2000.
- SCHANK, R. e ABELSON. **Scripts, plans and knowledge**. Hillsdale: Lawrence Earlbaum Associates, 1977.
- SINGH, Jagdip; GOOLSBY, Jerry e RHOADS, Gary. Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for consumer service representatives. **Journal of Marketing Research**, v. 31, Nov. 1994.
- TREECE, Malra. **Communication for business and the professions**. 3rd ed. Newton: Allyn and Bacon, 1986.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERGARA, Sylvia C. e BRANCO, Paulo. Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 4, Out./Dez. 1994.
- VIEIRA, Francisco G. D. Panorama acadêmico-científico e temáticas de estudos de marketing no Brasil. **Anais do 24º Encontro da ANPAD**, Florianópolis, 2000.
- VOSS, Bristol J. C. Gets serious about training. **Saks & Marketing Management Journal**, v. 143, n. 3, 1991.
- WEBSTER Jr., Frederick E. **Market-driven management**. The portable MBA series. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- ZEITHAML, Valerie A. e BITNER, Mary Jo. **Services Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1996